

Das ethische Gewissen der Wirtschaft

Interview mit Dietmar Kokott

Herr Kokott, ein wesentliches Anliegen des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik (WZGE) ist es, ethische Orientierung zu vermitteln und verantwortungsvolles Handeln in der globalen Gesellschaft zu fördern. Was kann man sich darunter vorstellen und welche Adressaten sprechen Sie an?

Generell gilt für alle Institutionen der Gesellschaft: Verantwortungsvolle Führung ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Bezogen auf die Wirtschaft setzt erfolgreiche Führung ein Handeln voraus, das den Zusammenhang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung in das Zentrum der Aufmerksamkeit als verpflichtende Bedeutung für die Zukunft rückt. Dies erfordert eine Entscheidungskompetenz, die sowohl ethischen Werten wie Solidarität, Fairness oder Integrität als auch den jeweils gegebenen Handlungsbedingungen wie globaler Wettbewerb, Knappheit, kulturelle Unterschiede oder Interessendivergenzen angemessen Rechnung trägt. Mit anderen Worten: Wenn die Menschen den Führungspersonlichkeiten vertrauen sollen, muss deren Kompetenzportfolio neben Fach- und Erfahrungswissen auch auf einem ethischen Wertefundament ruhen, um die beiden Pole des Wissens und Gewissens der Menschen, nämlich Kopf und Herz, zu erreichen. Daher ist es nicht nur notwendig, dass unternehmerisch verantwortlich gehandelt wird, sondern auch, dass die Handlungen von der Gesellschaft als verantwortlich gesehen und anerkannt werden. Nur dann werden die Führungspersonlichkeiten auch ihrer Vorbildrolle gerecht. Die originäre Aufgabe der Führungsethik besteht darin, den Entscheidungen und Handlungen eine normative Orientierung zu geben. Das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik hat es sich zum Ziel gesetzt, mit seinem wissenschaftlichen Ansatz einer „alltagstauglichen Ethik“ und verschiedenen Initiativen eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen.

Auf wissenschaftlicher Ebene kooperiert das WZGE insbesondere mit der HHL Leipzig Graduate School of Management, der Martin Luther Universität Halle Wittenberg und dem Leadership Excellence Institute der Zepelin Universität Friedrichshafen. In einem internationalen Doktorandenkolleg promovieren permanent bis zu zwölf Doktorandinnen und Doktoranden aus verschiedenen Universitäten und Ländern zu Fragen von „Ethik und guter Unternehmensführung“.

Darüber hinaus fließen ethische Prinzipien über die vom Wittenberg-Zentrum angestoßenen Initiativen in die Führungsprozesse der Unternehmen mit ein. Hierzu zählen vor allem der „Wittenberg-Prozess der Chemiesozialpartner“, das „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ oder die „Ethische Fundierung der Manage-

mentvergütung in der Kreditwirtschaft“. Die zentrale ethische Prämisse lautet bei allen: „Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.“

Zusätzlich wird das Thema der ethischen Fundierung in den „Wittenberger Führungskolloquien“ behandelt. Hauptadressaten dieser Kolloquien sind Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte, die in ihren jeweiligen Funktionen richtungweisende Entscheidungen für die Gesellschaft und Wirtschaft treffen.

Das Stichwort „Nachhaltigkeit“ hat sich in Politik und Wirtschaft zu einem Mantra entwickelt. Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?

„Nachhaltigkeit“ ist heute zu einem Modewort geworden, das darüber hinaus nicht eindeutig definiert ist. Für mich persönlich ist Nachhaltigkeit vorausschauendes Handeln, das sich nicht primär an kurzfristigen Erfolgen orientiert, sondern den langfristigen Bestand, z.B. von Unternehmen, erfolgreich gewährleistet. Daher muss man die Folgen seines Tuns beachten, um die Zukunftsrisiken möglichst überschaubar zu halten und um den nachfolgenden Generationen eine bessere Welt zu hinterlassen. Die Umsetzung dieser Entscheidungs-Philosophie ist allerdings nicht einfach, da die Komplexität und Unwägbarkeiten, die uns auf globaler Ebene umgeben, eine ausgeprägte Innovationskultur, ein regelmäßiges Überprüfen der eigenen Handlungen und ein vorausschauendes Strategiemangement inkl. Krisenszenarien erfordern. Gleichzeitig gilt es, möglichst viele Menschen von den getroffenen Entscheidungen zu überzeugen. Darüber hinaus benötigen Führungspersonlichkeiten den Mut, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, wenn diese für den „nachhaltigen“ Erhalt der geführten Institution erforderlich sind. Denn keine Zukunft vermag gut zu machen, was man in der Gegenwart versäumt. Daher benötigen Führungskräfte ein hohes Maß an Vertrauen in der Gesellschaft, damit die getroffenen Entscheidungen nicht nur akzeptiert, sondern auch umgesetzt werden. Dieses Vertrauen in die Führungspersonlichkeiten ist in den letzten Jahren deutlich gesunken; es wieder aufzubauen, ist für mich eine der großen Herausforderungen.

Was hat diesen Vertrauensverlust herbeigeführt? Sind es die Konflikte um die sogenannten Großprojekte? Ist es die Globalisierung der Wirtschaft? Ist es die Regulierungswut? Und was können deutsche Unternehmen dagegen tun?

Eine Kernfrage der Ethik lautet: Was genau ist das Problem? Das eigentliche Problem liegt meiner Ansicht nach darin, dass sich bei vielen Ereignissen die Erwartungen der Menschen nicht erfüllt haben und somit das Vertrauen in die Entscheider erodiert ist. Um nur einige Beispiele zu

nennen: Die finanziell und zeitlich aus dem Ruder gelaufenen öffentlichen Großprojekte, die Finanzmarktkrise, die Auswirkungen der Globalisierung auf die Wirtschaft, das Auseinanderdriften der Einkommen oder die überbordenden, mehr als 100 000 Druckseiten umfassenden Regulierungen der EU. Das Ausmaß dieser Entwicklungen und die damit einhergehenden Skandalisierungen haben zu einer Verunsicherung in der Gesellschaft geführt, die sich in einer zunehmenden Ablehnung von Veränderungen widerspiegelt.

Die Antwort auf diese Verunsicherung können aber nicht allein neue Gesetze und Regeln sein. Denn gesellschaftliche Zusammenarbeit gründet sich immer auch auf vielen freien Vertrauensbeziehungen. So unverzichtbar Gesetze und Regelungen sind, so unverzichtbar sind auch gemeinsame Werte und Überzeugungen. Und die müssen im Führungshandeln sichtbar werden. Deshalb haben deutsche Unternehmen mit Unterstützung des WZGE die zuvor genannten Leitbild-Initiativen angestoßen: Sie haben gemeinsam branchen- und unternehmensgrößenübergreifende Prinzipien verantwortlichen Wirtschaftens erarbeitet und in ihren Führungsprozessen verankert. Dabei geht es nicht nur um die Frage, wie Unternehmen ethisch handeln, sondern auch darum, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern.

Rechtliche und ethische Orientierungsrahmen in Wirtschaft und Gesellschaft zu setzen liegt primär im Verantwortungsbereich der Politik. Das WZGE dreht diese Logik um: Vor allem Vertreter führender Wirtschaftsunternehmen schließen sich zusammen, um u.a. politischem Personal verantwortungsvolles Handeln näherzubringen. Ein Widerspruch?

Das WZGE dreht die Logik der Verantwortung nicht um. Ich kenne keine Führungspersonlichkeiten in der Wirtschaft, die das Primat der Politik, Gesetze und Regeln zu erlassen, in Frage stellen. Aber genauso unverzichtbar wie Gesetze und Regeln sind gemeinsame Werte und Überzeugungen. Denn entscheidend ist stets auch, wie, d.h. mit welcher Haltung Entscheider die durch Recht und Gesetz gewährten Freiheiten wahrnehmen. Jene individuelle Haltung und die daraus resultierenden Überzeugungen kann kein Gesetzgeber bestimmen.

Hinzu kommt, dass der Verantwortungsbereich des überwiegenden Teils der Führungspersonlichkeiten der Wirtschaft international ausgerichtet ist, während die Gesetze primär nationale Gültigkeit haben. Dies erfordert von ihnen eine Entscheidungskompetenz, die auch auf Respekt vor anderen Kulturen, auf Kenntnis der jeweiligen Gesetze und Gebräuche sowie auf einem Werteverständnis, das die Besonderheiten anderer Länder berücksichtigt, aufbaut. Da sehr viele deutsche Unternehmen mehr als 80 % ihrer Produkte ins Ausland verkaufen, wäre es geradezu fahrlässig, wenn ihnen diese Kompetenz fehlen würde. Gerade eine Exportnation wie Deutschland braucht deshalb ein global ausgerichtetes Verantwortungsverständnis, das sich in Leitbildern der Wirtschaft und in den jeweiligen Unter-

nehmensstrategien widerspiegeln muss. Dafür ist der Dialog mit der Politik unverzichtbar, denn letztlich bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses darüber, wie sich Gesetze und unternehmerische Standards, Regulierung und Selbstverpflichtung sinnvoll ergänzen können.

Nach dem im Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik erarbeiteten Grundlagen, spielt sich das Zusammenwirken in der Gesellschaft in vielen Lebenslagen auf drei Ebenen ab. Wir benutzen gerne einen Vergleich aus dem Sport:

- Oberste Ebene: Spielverständnis (Haltung, Werte etc.)
- Mittlere Ebene: Spielregeln (Recht und Gesetze, Verträge etc.)
- Untere Ebene: Spielzüge (Strategien, Entscheidungen, Handlungen etc.)

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass kein Gesetz und keine Regel so perfekt sein können, um in den Interaktionen über die drei Ebenen hinweg die Verhaltensweisen für alle erdenklichen Situationen vorzugeben. Es bedarf zusätzlich einer wertebasierten Haltung der handelnden Akteure. Diese Zusammenhänge müssen Führungspersonlichkeiten verinnerlichen, wenn sie die Zustimmung der Menschen erreichen wollen.

An diese Gedanken schließt sich die Frage nach der Politikberatung an, also in diesem Fall der Austausch zwischen Politik und Wirtschaft. Ist die Nachfrage nach Expertise und Praxiserfahrung in der Politik gestiegen?

Der Soziologe Prof. Dr. Franz-Xaver Kaufmann hat im Jahr 1980 folgendes Meinungsbild unserer Gesellschaft formuliert: „Das Ethos des Unternehmers wird dem Nichtunternehmer zur bloßen Gewinnsucht, das Ethos des Politikers dem Nichtpolitiker zum bloßen Opportunismus, das Ethos des Geistlichen dem Nichtgeistlichen zur bloßen Heuchelei und das Ethos der Familie im nichtfamilialen Bereich zur Sentimentalität. Unsere Kultur ist gespalten, das sie Einigende besteht im Konsens über die Notwendigkeit der Trennung der Lebenssphären“. Aktuelle Studien belegen, dass das Wissen in der Gesellschaft über die Entscheidungsprozesse der Politik und Wirtschaft auch weiterhin noch völlig unzureichend ist und die Beurteilung von Handlungen primär emotional und weniger rational erfolgt.

Für mich ist ein konstruktives Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft aber einer der relevanten Erfolgsfaktoren einer prosperierenden Gesellschaft. Der größte soziale Frieden besteht dann, wenn möglichst viele Menschen einen Arbeitsplatz haben und von ihrem Einkommen leben können. Damit die Wirtschaft ihren Beitrag dazu leisten kann, muss sie auch ihrer Ordnungsverantwortung gerecht werden und sich in die politische und soziale Rahmenordnung unter den Bedingungen der Globalisierung einbringen. Das ist für mich kein Lobbyismus, sondern ein Gebot der Klugheit. Denn letztlich geht es dabei auch um den Erhalt des sozialen Friedens, der die Möglichkeiten des eigenen Wirtschaftens maßgeblich beeinflusst.

Nun gibt es bereits heute eine steigende Anzahl von Anhörungen, Gremien- und Dialogveranstaltungen sowie gemeinsame Initiativen mit der Regierung, den Ministerien und einzelnen Parteien, bei denen die Wirtschaft oder einzelne Branchen ihre Positionen zu Gesetzesvorhaben oder gesellschaftlichen Entwicklungen darlegen können. Die Frage ist nur, was dieser Wissens- und Meinungsaustausch real bewirkt, denn nicht die Anzahl des Expertise- und Erfahrungsaustauschs ist das Problem, sondern die Umsetzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse. Und letzteres scheint noch ausbaufähig zu sein.

Geraten Regierungen als Folge der Kontakte nicht in eine zunehmende Abhängigkeit von der Wirtschaft?

Wissens- und Interessenvertretung sind keine Einbahnstraßen; sie funktionieren in beide Richtungen. Und es wäre aus meiner Sicht eine suboptimale Vorgehensweise, wenn die Regierung das Know How der Wirtschaft und umgekehrt die Wirtschaft die Handlungsbedingungen der Politik bei ihren Entscheidungen vernachlässigen würden. Verantwortung in Politik und Wirtschaft heißt deshalb, sich im wechselseitigen Respekt und in Anerkennung der jeweiligen Funktion über die anstehenden Herausforderungen auseinanderzusetzen. Dass dies Besonnenheit und die Bereitschaft erfordert, sich mit Augenmaß zu begegnen, die eigene Position klar zu bestimmen und die Handlungsräume des Gegenüber fair einzuschätzen, ist selbsterklärend.

Das WZGE verfolgt einen internationalen Ansatz. Welche Unterschiede nehmen Sie international in der Beratungs- und Kommunikationslandschaft zwischen Politik und Wirtschaft wahr?

Ich war neben meiner Funktion als globaler Personalchef für die Obere Führung der BASF SE auch zwölf Jahre Vice Chairman eines Global Human Resources Council in New York, in dem sich 30 große Global Player der Welt regelmäßig getroffen haben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Amerika, Asien, Australien und Europa berichteten von häufigen Kontakten mit ihren Regierungen und Spitzenpolitikern, die z. B. unterstützende Maßnahmen im nationalen Interesse zu weichenstellenden Entscheidungen wie Innovationen, Großinvestitionen oder Standortfragen von einzelnen Unternehmen oder Branchen zum Inhalt hatten. Das gibt es auch bei uns, aber auf internationaler Bühne scheint mir dieses kooperative Miteinander mehr national orientiert, umsetzungsorientierter und unverkrampfter zu sein.

Vielen Interaktions- und Beratungsforen zwischen Wirtschaft und Politik hängt oft rückwirkend ein negatives Bild an; denken Sie etwa an die Hartz-Kommissionen, an die Agenda 2010 oder aktuell an die Ethik-Kommission zur Energiewende. Hat Politikberatung insgesamt ein Imageproblem?

Lassen Sie mich auf Ihre Frage etwas salopp antworten: Ich habe diejenigen besonders gern, die zum Zeitpunkt

einer Entscheidung schweigende Begleiter sind, mir aber hinterher sagen, was ich hätte tun sollen. Nehmen Sie die Debatte um die Agenda 2010. Die Intentionen, die dahinter standen, waren zum damaligen Zeitpunkt sicherlich die richtigen, wie die Beschäftigungsentwicklung oder die zügige Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise in 2008/2009 gezeigt haben. Nun gibt es Veränderungen, die damals nicht vorhersehbar waren, und die erfordern Korrekturen. Die daraus resultierende Fortschreibung und das Einstellen auf neue Rahmenbedingungen ist aber ein ganz normaler Vorgang und deutet nicht auf eine frühere Fehlentscheidung. Mit anderen Worten: Entscheidungen mit Langfristcharakter sind kein abgeschlossenes Geschehen, sondern ein Prozess, der sich fortsetzt. Heraklit brachte es auf die Kurzformel: „panta rhei“

Inwieweit Politikberatung ein wirkliches Imageproblem hat, ist schwer zu beurteilen, weil sie sehr schnell mit Lobbyismus gleichgesetzt wird und somit negativ besetzt ist. Hinzu kommt, dass in der öffentlichen Wahrnehmung primär die Fehlentwicklungen skandalisiert werden; über die erfolgreichen Interaktionen wird weniger oder gar nicht berichtet. Dieser mediale Fokus auf die Problemfälle führt möglicherweise zu einem öffentlichen Meinungsbild, das der Realität mit ihren vielen erfolgreichen Kooperationen nicht gerecht wird. Aus ethischer Sicht hat das kooperative Miteinander transparent zu sein, um diesem Negativtrend entgegenzuwirken.

In der Führung des Wittenberg-Zentrums sind unter anderem Vorstandsmitglieder aus verschiedenen Branchen der Wirtschaft vertreten, und die sind natürlich auch auf das Image ihrer Unternehmen bedacht. Wo sehen Sie die Grenze zwischen Imagekampagne, CSR und der Vermittlung unternehmerischer Expertise – und wo verorten sie das WZGE?

Das WZGE ist eine unabhängige, internationale und überkonfessionelle Initiative von Persönlichkeiten und Organisationen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kirchen und Zivilgesellschaft. Unser Anliegen ist es, Frieden, Gerechtigkeit und Wohlstand in der zusammenwachsenden Welt-Gesellschaft auf nachhaltige Weise zu fördern.

In der Bekämpfung von Hunger und Armut spielt Wertschöpfung durch Unternehmen eine zentrale Rolle, wie auch die Zahlen von Weltbank und Vereinten Nationen belegen. Deshalb adressieren wir mit unserem Ansatz natürlich vor allem Unternehmen, ihrer Leitmaxime – Wertschöpfung zum Wohle der Menschen – nachzukommen. Aber eben nicht nur. Das WZGE arbeitet außerdem mit Bundesministerien, Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, NGOs sowie Universitäten zusammen, und zwar national und international. Damit steht die Arbeit des WZGE auf einem breiten Fundament. So haben wir nicht nur zahlreiche Projekte und Veranstaltungen mit Unternehmen durchgeführt, sondern auch Seminare für Diplomaten aus über 30 Nationen in Deutschland gegeben, Kooperationsgespräche zwischen Wirtschaftsdelegationen aus Israel und Jordanien moderiert und gerade erst ein

Leitbild für verantwortliches Wirtschaften in Uganda mit Unterstützung der dortigen Regierung und der GIZ entwickelt. Im europäischen Kontext arbeiten wir mit Unterstützung des Französischen Botschafters an einem deutsch-französischen Austausch zum Thema „Verantwortliches Wirtschaften“.

Nun zu Ihrer Frage zur Grenze zwischen Imagekampagnen und unternehmerischer Expertise. Das WZGE beteiligt sich weder an Werbe- noch an Imagekampagnen. Wir bemühen uns vielmehr um substantielle Beiträge zu Fragen der Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik. Dass Unternehmen ihr Wertemanagement, ihre CSR-Aktivitäten und das Handeln nach Selbstverpflichtungen auch publizieren, gehört teilweise zur Pflichtberichterstattung – ist aber gleichzeitig ein Beleg dafür, dass die ethische Fundierung des Handelns nicht nur Lippenbekenntnisse sind, sondern gelebte Realität.

Das Initiieren und Etablieren dieser Art von Kooperation ist also eine Mission des WZGE?

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es fast immer möglich ist, auch bei kontroversen Ausgangspositionen Gemeinsamkeiten zu finden, die Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit werden können. Diese Erkenntnis ist gleichzeitig die Botschaft des WZGE – Sie können sie auch Mission nennen. Wichtig für die Mitwirkung des WZGE

ist, dass bei Problemlösungen oder großen Herausforderungen dem Sollen ein Können und anschließend auch ein Wollen zur Umsetzung erfolgt!



Dietmar Kokott war globaler Personalchef der BASF und somit verantwortlich für die weltweite Personalverantwortung für die Obere Führung, Führungskräfteentwicklung und Führungsstrategien. Parallel dazu war er Vice Chairman des „Human Resources Global Council“ in New York. Von 2008 bis 2013 war er Vorstandsvorsitzender und ab 2014 ist er Mitglied des Kuratoriums des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik. Darüber hinaus ist er Mitglied des Stiftungsrats der „Eva Luise und Horst Köhler Stiftung für Menschen mit seltenen Erkrankungen“ und Beiratsmitglied des „Leadership Excellence Institute“ der Universität Friedrichshafen.

Komplexität interdisziplinär betrachtet



Der Umgang mit Komplexität

Soziologische, politische, ökonomische und ingenieurwissenschaftliche Vorgehensweisen in vergleichender systemtheoretischer Analyse

Von Dr. Günter Rittmann

2014, 386 S., geb., 69,- €

ISBN 978-3-8487-0990-8

www.nomos-shop.de/22019

Es wird disziplinübergreifend der Umgang mit Komplexität in den Sozialwissenschaften, in den steuerungstechnischen politischen Systemtheorien und in den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften analysiert und verglichen. Zusammenfassungen, zahlreiche Abbildungen und durchgehende Randbemerkungen erleichtern das Verständnis der Zusammenhänge.

» ein überzeugendes, lesefreundliches Werk für interdisziplinär denkende Menschen.

Prof. Dr. Thomas Harmsen, socialnet.de Januar 2015 «

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de/21629
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos

Neurosemantik – Emotionen und Sprache in der Kommunikationsberatung

Felix Philipp Lutz

Kernaussagen

Neurosemantische Karten helfen, Sprache und damit Emotionen zu navigieren. Sprache aktiviert Neurotransmitter im Körper und ruft dadurch spezifische affektive Reaktionen und Emotionen hervor. Diese Reaktionen stellen evolutionsbiologisch sehr alte Verhaltens- und Bewertungsmuster dar. Neurosemantik nutzt das Wissen über diese Verknüpfungen und kann so die emotionale Wirkung von Sprache auf neue Weise besser erklären. Die Neurosemantik erlaubt zielgruppengerechtere und wirkungsvollere Kommunikationsberatung. So kann Barack Obamas Wiederwahl 2012 auch mit der Optimierung von emotionaler Sprache und Inhalten im Wahlkampf erklärt werden. Damit gelang es ihm, breitere Bevölkerungskreise anzusprechen, zum Urnengang zu motivieren und sich für den Amtsinhaber zu entscheiden.

Sprache und Neurobiologie

Sprache ist das stärkste und bedeutendste Medium des Menschen, um Gefühle und Emotionen auszudrücken. Neben Mimik, Gestik und Körpersprache im allgemeinen ist die gesprochene Sprache das Instrument, um körperliche (Erregungs-) Zustände mitzuteilen, und um damit wiederum bestimmte Reaktionen in der sozialen Umwelt auszulösen. Menschliche Kommunikation ist immer emotional. Die Anthropologie leitet die Entstehung von Sprache aus der überlebenswichtigen Notwendigkeit sinndeutender Kommunikation am abendlichen Lagerfeuer ab (Dunbar 2014). Sinndeutungen des Alltags waren in den frühen Jahren der Menschheitsgeschichte extrem wichtig, um die Gruppe zusammenzuhalten, nicht erklärbare Naturphänomene gemeinsam einzuordnen und zu konsensbasierten Regeln des Zusammenlebens zu gelangen.

Die neurobiologische und medizinische Forschung hat in den letzten 20 Jahren gezeigt, dass Emotionen, getragen von Neurotransmittern, die Grundlage allen menschlichen Verhaltens und aller Entscheidungen sind: Jede Informationsverarbeitung im Gehirn ist verbunden mit einer emotionalen Bewertung, da jede bewusste ins Gehirn eingehende Information mit einem Neurotransmitter verknüpft wird. Die Rationalität des Menschen besteht somit vor allem in der Fähigkeit, die affektiven und gelernten Emotionen so zu verarbeiten, dass ein sozial verträgliches Verhalten entsteht, das die eigenen Ziele voranbringt oder erfolgreich durchsetzt. Ca. einhundertfünfzig Neurotransmitter, die in unterschied-

lichen Organen produziert werden, sind verantwortlich für menschliches Verhalten. Emotionen sind uralte, evolutionär angelegte, fixierte und biologisch-anatomisch verankerte Auslöser von Verhaltensmustern, die unsere Aktionen und unsere Reaktionen maßgeblich bestimmen. Sie geben Orientierung, beschleunigen Handlungen in Not- und Gefahrensituationen und ermöglichen das Zusammenleben und die Kooperation von Gruppen. Emotionen sind auch Bewertungssysteme, die für jeden Einzelnen unterschiedlich schwer kontrollierbar und beeinflussbar sind. Evolutionsgeschichtlich sehr alte neuronale Netzwerke im Gehirn bestimmen die affektiven Reaktionen eines Menschen auf überlebenswichtige Ereignisse wie Jäger-Beute Szenarien oder die Begegnung mit einem potenziellen Lebenspartner. Solchen Szenarien entsprechen in moderner Form häufig auftretende Alltagssituationen von Rivalität und Partnersuche in Beruf und Freizeit. Zusätzlich beeinflussen auch Sozialisation, Bildung, soziale Lage, Werte und Normen sowie weitere persönliche und gesellschaftliche Faktoren das Verhalten. Emotionale Prozesse im Gehirn und im Körper von Menschen können durch gesprochene und verschriftete Sprache genauso ausgelöst werden wie durch Bilder (Nummenmaa et al. 2012). Die evolutionsbiologisch alten neuronalen Netzwerke interagieren mit höheren kognitiven und neurolinguistischen Prozessen, und laufen bei Menschen über Kultur- und Sprachgrenzen hinweg ähnlich ab.

Das Modell der neurosemantischen Karte

Die Fortschritte in der Gehirnforschung seit den 1990er Jahren haben neue innovative Forschungs- und Arbeitsgebiete in vielen wissenschaftlichen Disziplinen eröffnet. Wir arbeiten seit einigen Jahren an der Schnittstelle zwischen Sprache und Neurobiologie im Gehirn.¹ Das Modell der Neurosemantik beruht auf komplexen Zusammenhängen zwischen den Trägern von Emotionen, den Neurotransmittern im menschlichen Körper, den Mechanismen der Reiz-, Emotions- und Sprachverarbeitung im Gehirn und der gesprochenen Sprache als Ergebnis dieser Prozesse. Forschungen aus vielen Disziplinen wie der Neurobiologie, der linguistischen Anthropologie, der Kognitionsforschung oder der Bio-Psychologie tragen zu diesen Ergebnissen bei. *sophisticated knowledge* hat auf der Basis dieser neuen Wissensstrukturen neuro-semanti-

1 *sophisticated knowledge* wurde 2012 am Cambridge Innovation Center in Cambridge/Boston gegründet und hat seit 2013 ein weiteres Office in Berlin. *sophisticated knowledge* ist ein Think Tank und Beratungsunternehmen an der Schnittstelle zwischen Grundlagenforschung und angewandten Problemlösungen in der sozialwissenschaftlichen Forschung, im Marketing und in der Kommunikation.